

국제항공사의 네트워크 구성과 시장성과

허희영* · 유용재**

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 실증 분석
- IV. 결론

I. 서론

미국의 규제완화법 제정(1978)을 계기로 전개되어 온 세계 항공업계의 시장경쟁은 21세기에 접어들면서 전면적인 시장개방을 표방하는 오픈스카이 시대를 예고하고 있다. 그동안 국익을 대리하는 기업으로 인식되어 오던 각국의 국제항공사들이 정부의 통제와 보호라는 온실에서 벗어나 시장경쟁의 메카니즘에 적응해야 하는 현실에 직면하고 있는 것이다. 그리고 끊임없이 변화하는 국제환경에서 항공사들은 자사의 상품을 통해 경쟁력을 확보하고 유지하는 것만이 생존의 필수적인 조건임을 인식하고 있다.

기본적으로 항공사의 상품이란 용역으로서 운송서비스를 의미한다. 운송서비스는 여객과 화물을 수송하는 운송공간과 스케줄, 객실서비스 등 수많은 요소들로 구성된다. 이 가운데 여객과 화물을 출발지로부터 최종목적지까지 효율적으로 운송하기 위한 운송망, 즉 네트워크의 구성은 운송서비스의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 요소 가운데 하나이다.

이처럼 항공사의 입장에서는 노선망의 구성과 운영이 매우 중요한 경영의사결정의 대상이기 때문에 그동안 업계에서는 이에 대해 많은 관심을 기울여 오고

*한국항공대학교 경영학과 교수

**동원대학 관광과 교수

있다. 그러나 대부분의 노력들이 오늘날 노선망 구성의 전형이 되고 있는 허브-스포크(hub-spoke) 시스템에 집중되어 왔다. 학계에서 이루어진 연구의 초점 역시 이러한 노선구조로부터 기대되는 경제적 효과와 마케팅 성과 등에 대한 것이 대부분인 반면, 네트워크 성과의 원인이나 배경에 대한 실증적 연구는 흔치 않다.

여기에서는 네트워크 구조에 내재되어 있는 효율성의 원인을 기존연구를 통하여 제시하고, 시장성과의 원인과 항공사가 개별노선에서 획득하는 경쟁력과의 관련성을 분석하고자 한다. 실증분석은 기존의 관련문헌들로부터 추출한 개념들을 인용하여 도출한 모형을 기초로 하였다.

본 분석은 네트워크 이론의 관점에서 항공사가 개별노선에서 창출하는 경영성과를 살펴보기 위한 단순한 관심에서 출발하였다. 즉 기존의 네트워크 이론을 항공사 내에 특수하게 존재하는 기업 내의 네트워크에 적용시켜 보고자 한 것이다. 네트워크 이론의 관점에서는 개별 단위의 성과나 활동은 이들 단위를 연결하고 있는 네트워크에 의해 영향 받는다고 설명하고 있다. 실증과정이 진행됨에 따라 범위를 확장하여 본 분석에서는 전통적인 네트워크 이론에서 중요하게 간주되는 명성, 경험, 네트워크의 범위들이 개별노선에서도 시장성과에 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 검정하였다.

II. 이론적 배경

가. 네트워크 이론

네트워크는 경제 주체들 사이의 장기적인 거래관계를 성사시키는 상호 보완적 자원을 바탕으로 지속적인 협력관계를 구축하는 기업간 연계 구조를 의미한다. 네트워크 구조 하에서는 각 기업들이 자사가 보유하고 있는 자원에 대해 보완적인 자원을 가진 기업들과의 장기적인 협력관계를 통하여 협력 당사자들 모두의 이익을 증진시키고 또한 이를 바탕으로 시너지 효과를 발생시켜 전체 네트워크의 효율성이 증진되고 있다. 이러한 관점에서 네트워크 구성원들 간에 장기적으로 발생하는 혜택(benefit)이 네트워크 관계의 핵심이 된다.

네트워크 관계에서는 시장관계에서처럼 관련 기업들이 매 거래 때마다 여러 가지 조건의 최적화를 위하여 거래 당사자들을 평가하여 더 나은 조건을 제시하는 상대를 선택하는 것이 아니라 특정 거래기업과 장기적인 협력관계를 유지하게 된다. 이러한 네트워크 구조 하에서는 계층적 관계와 달리 참여 기업들이 각자 독립성을 유지하고 있으며 각 기업들의 자발적인 의사결정에 따라 협력활동을 수행하게 된다. 따라서 계층적 권한에 기반을 둔 명령과 복종에 기초하여 유지되는 계층적 구조에서는 집합적 효율(collective utility)을 중시하게 되고, 개별

경제주체의 단기적인 효용만을 추구하는 시장거래에서는 단기적인 개인효용(short-term individual utility)이 극대화되는 반면 네트워크 관계에서는 경제주체들 사이의 장기적인 연대효용(long term joint utility)이 중요한 가치로 인식된다.

이와 같이 장기적 관점에서의 연대효용을 지속시키기 위해서는 관계 당사자들이 상대방이 필요로 하는 자원이나 능력을 겸비하고 있어야 하며 이러한 요소들을 상대방이 필요로 하는 시점에 관련 상대방에게 적극적으로 이전할 준비가 갖추어져 있어야 한다. 그러나 기회주의적인 속성을 지니고 있는 개인이나 기업들이 본인이나 자신의 이익만을 추구하려 할 경우 네트워크 구조가 발생시키는 이점이 감소하게 된다. 이는 바로 네트워크의 구성원들이 향유할 수 있는 혜택의 감소로 이어져 네트워크의 존립자체를 위협하게 된다. 따라서 네트워크가 견고하게 유지되고 그 구성원들이 그 안에서의 상호 혹은 다자간 관계로 인하여 여러 가지 혜택을 향유하려면 각 관련 당사자들 간 신뢰를 기초로 하는 원활한 관계형성이 기본 전제가 된다.

네트워크 이론에 의하면 각 관련 당사자들 간 협력관계의 기초를 이루는 것이 상호 혹은 다자간 형성되는 신뢰이며 각 기업이 산업 내에서 그간의 영업활동을 통하여 획득한 명성이 이러한 신뢰형성의 바탕이 된다. 따라서 항공사의 명성은 상대 항공사에게 자사의 신뢰수준을 나타내는 지표로 기능하여 새로운 네트워크를 형성하거나 확장하는 경우에 유리한 위치를 확보할 수 있도록 해준다(Ring and Van De Ven, 1992). 또한 협력관계를 원만하게 진행하도록 중요한 기능을 수행하는 것으로 기업이 축적하는 시장의 경험을 들 수 있다. 경험이 많을수록 제휴체결과 진행이나 관리에 보다 효율적인 대응이 가능하기 때문이다(Anand and Khanna, 2000).

나. 항공운송시장과 노선 네트워크

1. 시장에 대한 정의

항공운송에서 ‘시장’의 의미는 두 가지 관점에서 정의할 수 있다(Doganis, 1991). 첫째, 경제적 관점에서의 시장으로 판매자로서의 항공사와 구매자로서의 소비자가 상호 작용하는 접점을 의미한다. 따라서 시장은 별개의 세분화된 시장(distinct market segment)으로 나누어 질 수 있으며, 이 세부시장 간에는 운임, 좌석의 이용가능성, 각종 규제 조건 등이 수요에 영향을 미치고 있다. 이 때, 항공운송시장에서 공통적으로 사용되는 시장세분화 변수들은 다음과 같다.

- 일등석, 비즈니스석, 일반석
- 상용여객, 관광여객, 친지방문여객
- 셔틀과 공시된 스케줄
- 장거리, 중거리, 단거리
- 독점노선, 과점노선, 경쟁노선

- 여행객의 인구 통계학적인 특성
- 국제선과 국내선

또 다른 의미의 시장이란 다양한 수준의 운송서비스가 제공되는 두 지점사이를 뜻한다. 즉 항공운송에서는 두 지점간의 노선 그 자체를 시장으로 정의하는 것으로서 출발지에서 목적지로 향하는 아웃-바운드(out-bound) 노선과 그 역 방향인 인-바운드(in-bound)노선으로 구분된다. 대체로 여객의 경우 일부 특별한 노선을 제외하고는 양방향의 수요규모가 균형이 잡혀있는 반면, 화물의 경우는 화물 흐름의 특성상 양방향 노선의 수요가 많은 차이를 보인다. 이 때 시장이란 그 범위를 어떻게 구분하는가에 따라 시장분류의 단위가 달라진다. 단지 개별노선을 단위로 시장을 구분했을 때는 두 도시간의 항공편이 시장의 단위가 되는 반면, 개별노선들을 지역별 혹은 대륙별로 집단화 시켜서 구분할 때는 각 지역이나 대륙내의 노선집합이 하나의 시장으로 정의된다. 같은 맥락에서 세계를 하나의 글로벌 시장으로 인식할 수도 있다.

여기에서 우리는 항공운송시장을 두 가지 개념 가운데 후자의 관점에서 항공사의 노선으로 한정하였다. 그 중에서도 가장 좁은 범위의 시장단위를 대상으로 분석하고자 하였다. 항공노선을 시장으로 정의했을 때 전술하였듯이 시장의 가장 기본적인 단위는 개별 노선이 되고 개별 노선보다 단위를 넓히면 대륙별 노선 혹은 대륙간 노선이 되며 이를 더욱 확장시켰을 경우는 세계 노선이 하나의 시장으로 간주된다. 따라서 무형제를 판매하는 운송상품의 시장을 경제적인 관점이 아니라 두 지점을 연결하는 노선이나 이러한 개별 노선들의 집합으로 정의하는 경우 항공사의 시장성과는 개별 노선 혹은 지역단위, 네트워크 등의 시장단위를 대상으로 측정할 수 있다. 이 같은 시장 단위는 기업의 입장에서 분류하면 여러 수준의 하부 사업단위나 기업수준단위에 상응하는 개념이다. 다시 말해 여기에서는 항공운송시장 가운데 가장 세분된 단위인 동시에 경쟁구조의 관찰이 가능한 개별 노선을 분석대상으로 한다. 개별 노선의 지리적인 범위는 우리나라를 출발하는 국제선으로 제한하였다.

2. 노선 네트워크의 개념

항공운송시장에서 수요는 시장을 단위로 관찰되고 분석되는 반면, 공급과 관련된 사항들은 노선망과 관련하여 인식된다. 왜냐하면 항공편은 노선망을 따라 운항하고 또한 노선망에 따라 개별노선들의 효율성이나 상품성이 많은 차이를 보이기 때문이다. 따라서 항공운송시장에서의 공급은 기존의 노선망과 최적의 조화를 이루는 관점에서 결정되어야 한다. 즉 항공운송시장에서 최적의 공급은 노선망의 구조와 깊은 연관이 있다. 따라서 항공사의 공급기능은 각 개별 시장이 아니라 전체적인 노선망으로 파악되어야 한다. 어떠한 시장에서도 노선망의 구조와 별개로 최적의 공급을 예상할 수는 없다.

경쟁시장에서 항공사들은 특정 시장에 노선을 개설하기 위하여 각기 다른 항로를 설정하며 이를 통해 차별적인 네트워크를 구축하고자 한다. 상이한 항로의 설정과 그로 인한 차별적인 네트워크의 형성은 특정시장 내에서 개별 항공사들의 경쟁적인 지위에 많은 영향을 미친다. 운송시장에서의 루트란 중간 정지지점을 포함하여 비행기가 운항하는 일련의 계속적인 연결고리를 의미한다. 커다란 네트워크 즉 많은 취항 도시수를 보유하고 있는 네트워크 하에서는 조합 가능한 루트가 많아지게 되므로 이러한 풍부한 루트의 조합가능성은 다양한 승객수요를 흡수하는데 매우 유리하여 궁극적으로 항공사의 경영성과를 높여주는 역할을 수행하게 된다. 더욱이 커다란 네트워크 하에서는 하나의 연결노선이 추가되더라도 이를 통해 다양한 루트의 조합이 가능해지기 때문에 전체적인 노선망의 효율성이 크게 향상되는 특징이 있다.

이와 같이 운송시장에서의 교통흐름은 네트워크 상의 항로를 따라 움직이기 때문에 공급좌석의 규모는 지역적으로 분산된 다수의 시장에 의해 결정된다. 따라서 특정한 스케줄의 범위 내에서 특정한 지점의 시장이 창출한 탑승률을 확인하거나 해당 지점의 시장에서 공급과 수요관계를 정확히 분리해 내는 것은 불가능하다. 즉, 특정 지점의 성과를 다른 지점의 성과와 완전히 독립적으로 파악하는 것이 어렵다. 이러한 이유로 인하여 특정한 지점의 성과보다는 네트워크의 구조를 형성하고 있는 개별 노선의 성과를 분석하는 것이 보다 효과적이다.

III. 실증 분석

가. 개념적 틀(conceptual framework)

항공사의 상품을 구성하는 핵심적 요소인 스케줄은 기본적으로 단일 노선을 이용하는 고객들의 편의뿐 아니라 경영관리적인 측면, 즉 항공기 및 승무원의 스케줄, 공항이나 지점에서의 비용을 최소화시키는 것 등을 전제로 작성된다. 그러나 이러한 방식은 항공운송의 환경 비교적 안정되어 있고 시장경쟁이 제한적인 조건 하에서만 가능하다. 경쟁이 치열한 환경일수록 또 다른 시장요소들이 고려되어야 한다. 특히 영공의 무제한적인 개방을 목적으로 하는 오픈스카이 정책 점차 확산되고 있는 오늘날 국제시장의 경쟁구조는 각 항공사로 하여금 보다 다양하고 차별화된 상품의 개발에 집중하도록 요구하고 있다.

운송상품의 가장 기본적인 구성요소인 운항스케줄은 이러한 시장여건의 변화에 따라 종전과는 달리 보다 중요한 전략적 변수로 인식되고 있다. 즉 개별노선 승객의 편의나 관리적 차원의 효율성보다는 전체적인 네트워크의 효율성을 강조하는 방향으로 초점이 전환되고 있다. 이는 경쟁이 치열해 짐에 따라 보다 다양

한 고객집단을 확보하고 유지해야 하므로 규제완화 이전에 널리 이용되었던 단일 노선구조만으로는 다양해진 고객의 욕구를 충족시킬 수 없기 때문이다. 따라서 1980년대 이후 대부분의 항공사들은 연계노선을 가진 승객들을 유치할 수 있는 노선망을 구축하여 경쟁력을 확보하고 궁극적으로 영업성과를 높이고자 노력하고 있다(Hanlon, 1996).

경영의 성과에 대한 연구에 있어 논의의 초점은 개별 기업들이 왜 경제적 성과나 행태에 유의적인 차이를 보이는가를 규명하는 데 있다. 이러한 현상을 분석하기 위하여 기존 연구자들은 기업을 독립적인 주체로 인식하고 이들 기업들이 자사의 내(Barney, 1991), 외부적인 요인(Porter, 1980)으로부터 기업 경쟁우위의 원인을 찾아 이를 기반으로 경쟁력을 확보하는 것으로 평가하였다. 그러나 이전과는 달리 오늘날에는 기업활동이 이루어지는 사회 내에는 다양한 형태의 네트워크가 존재해야 하며 각 네트워크와의 연관성 하에서 기업의 활동이 전개된다. 따라서 환경의 변화에 따라 기업의 활동양상이 변화하였음을 고려할 때 당연히 기업을 분석하는 틀도 바뀌어 져야 한다. 즉 기업을 완전한 하나의 독자적인 조직체로서만 인식하여 분석하기보다는 기업과 연결된 다양한 네트워크와의 관련성 하에서 분석해야만 보다 의미 있는 결과를 기대할 수 있다.

경영전략이론에 따르면 네트워크란 기업을 중심으로 바라보았을 때 각 개별 기업이 노드(nods)를 통해 형성하는 외부적인 연결구조를 의미한다. 한편 항공운송산업에서의 네트워크는 두 가지 관점에서 인식해 볼 수 있다. 첫째는 전략이론에서 언급하고 있는 기업의 외부적인 연결구조로서의 네트워크가 있고, 둘째는 기업 내부적으로 상품의 핵심적인 구성요소로서 각 개별 노선의 집합개념인 네트워크가 있다. 항공사 내부적으로도 각 노선을 연결하는 네트워크 구조가 형성되어 운송상품을 구성하기 때문이다.

전략이론의 관점에서 설명하는 기업의 외부 지향적인 네트워크와 항공사 내부의 네트워크는 개별단위주체의 경영의 성과나 기업의 활동이 해당 네트워크와의 관련성에 의하여 많은 영향을 받는다는 점에서 개념적으로 거의 일치하고 있다. 즉 전자의 경우는 네트워크의 단위가 개별 기업이 되고 후자의 경우는 네트워크의 단위가 개별 노선이 됨으로서 기업외부의 네트워크 구성단위가 되는 기업수준과 비교하였을 때 하부 사업단위가 네트워크의 구성요소가 되는 것이다.

전통적인 네트워크 이론에서는 기업의 경험과 명성이 기업간 관계구조인 제휴를 형성하고 관리하는데 매우 중요한 요소로 인식되고 있다(Anand and Khanna 2000, Ring and Van De Ven 1992). 즉 시장에서 제휴활동에 참여하면서 축적한 경험이 많아질수록 기업은 미래의 제휴활동에 보다 효율적으로 대처할 수 있으며 성공적으로 제휴활동을 진행하게 된다. 이러한 효율적이고 성공적인 제휴관리는 기업의 성과를 높이는데 기여하게 된다(Anand and Khanna, 2000). 특히 Mcgee, Dowling and Megginson(1995)는 경영진의 경험정도가 기업간 협력관계를 원활하게 진행하는데 영향을 미침으로서 궁극적으로 기업성과에 영향력을 행사한다고

주장하고 있다. 전략경영분야에서 설명하고 있는 이러한 이론과 함께 항공운송 산업은 매우 복잡하고 다차원적인 특성¹⁾을 지니고 있다. 상품의 특성 또한 매우 다양하여 파생적 수요, 서비스의 동질성, 높은 수요 탄력성(허희영, 2002) 등의 측면을 나타내고 있다. 이와 같이 산업 및 상품의 특성은 항공사로 하여금 기업의 경영이나 상품의 판매에 있어 많은 경험과 노하우를 필요로 한다. 즉 매우 다양하고 통제하기 어려운 요인들로 인하여 항공사는 운송활동에 있어 과거에 축적된 경험이 자사의 경쟁력을 높이는데 매우 중요한 요소로서 작용할 것이다. 부연하면 항공사 내부적으로도 노선개설이나 운영에 대한 경험이 축적 될수록 연계 노선망의 구성과 그의 운영에 보다 전문적인 태도를 보임으로써 궁극적으로 높은 시장성과를 산출하는데 기여하게 된다.

기업의 명성 또한 자사의 네트워크를 확장하는 데 많은 영향력을 행사하는 것으로 알려져 있다. 즉 명성이 높은 기업들은 상대기업들로부터 제휴 파트너로 선호됨으로써 네트워크의 확장이 보다 용이해 진다는 것이다(Ring and Van De Ven, 1992). 항공운송에서 상품이란 본질적으로 서비스 측면의 속성을 지니며, 대표적인 서비스 상품으로 분류되고 있다. 따라서 항공사의 상품은 무형적인 상품 특성으로 인해 고객의 인지구조 속에서 어디에 위치하는가가 매우 중요한 요소이다. 이러한 관점에서 고객의 기억 속에 자리 잡고 있는 항공사의 명성은 그 중요성이 매우 높음을 알 수 있다. Doganis(1991)도 항공사와 항공서비스에 대해 고객이 기존에 이미 평가했던 기억이 차후 항공사를 선택하는데 매우 중요하다는 점을 밝히고 있다.

이와 같은 배경에 따라 우리는 항공사의 개별노선에서 실현되는 경영성과가 노선망의 효율성 즉, 네트워크의 구성을 비롯하여 기업의 명성, 경험 등에 의해서 어떻게 영향을 받고 있는지를 실증자료를 통해 규명해 보고자 한다.

나. 연구 가설(hypothesis)

본 분석은 네트워크이론의 관점에서 항공사의 경험과 명성, 네트워크의 효율성 등이 항공사 개별노선의 성과에 미치는 영향력을 살펴보기 위한 것이다. 일반적으로 항공편은 노선망을 따라 운항하고 개별 노선의 효율성과 유효성은 전체적인 노선망과의 조화에 의해서 영향을 받는다. 이 같은 인과성은 서비스 상품의 특성상 많은 승객들이 개별 항공노선을 연계 노선의 일부, 즉 인-바운드(in-bound) 혹은 아웃-바운드(out-bound) 항공편으로 이용하기 때문에 우수한 노선망 속에 포함된 노선들이 높은 경제적 성과를 산출하는데 유리하기 때문이다(Tretheway and Oum, 1992). 따라서 상대적으로 우수한 노선망의 보유는 해당 노선에서의 성과를

1) 항공운송산업은 급속한 기술변화, 고정장 산업, 부정기 운항의 성장, 낮은 수익성, 높은 진입장벽, 결합성 시장(contestable market) 구조 등으로 그 시장특성이 요약된다. 자세한 내용은 허희영, 항공경영학(명경사, 2002) 제7장 항공운송시장이론을 참조.

높이는데 영향력을 미칠 것으로 판단된다. 국적항공사는 한국 출발의 관점에서 노선을 관찰하였을 때 외국 항공사들에 비하여 상대적으로 매우 다양한 연계 노선망의 구성이 가능하다. 따라서 이는 한국을 출발하는 노선에 대한 고객의 계층을 다양화 할 수 있는 요소로 작용할 것으로 기대된다. 같은 맥락에서 제3, 4의 자유를 이용한 운항과 제 5의 자유를 이용한 운항²⁾도 연계 노선망의 구성에 많은 차이점을 예상할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같이 연구 가설(H₁)을 설정한다.

가설 1 : 네트워크의 범위가 넓을수록 개별노선의 성과는 높다.

가설 2 : 개별 노선에서 국적항공사인 경우가 성과에 긍정적인 영향력을 행사한다.

가설 3 : 제 5의 자유를 이용하여 운항하는 항공사의 경우, 운항권의 종류는 성과에 부(-)의 방향으로 영향을 미친다.

네트워크 이론에서 제휴를 체결하고 관리하는 활동을 효율적으로 수행하는데 있어 경험이 매우 중요한 요소로 작용하고 있다고 언급되고 있다. Gulati(1995)는 기업이 해당 산업 내에서 활동하는 기간이 길어질수록 기업 활동을 효율적으로 수행하게 된다는 것을 실증적으로 검증하여 증명하였다. 따라서 경험이 많은 기업들은 경험이 없는 기업들과는 근본적으로 그 활동향상이 다를 것이다(Anand and Khanna, 2000). 이들은 또한 기업의 보유한 경험의 정도에 따라라도 기업의 활동양태나 성과들에 차이가 있다고 분석하고 있다. 즉 모든 산업에서 활동하는 기업들은 각기 다른 연륜과 기업 역사를 가지고 있는데 이들의 상이한 기업 역사는 각 기업들의 시장성과에 많은 영향력을 행사하고 있다. 기업의 역사가 오래 되면 될수록 많은 경험이 축적되고, 축적된 경험은 효율적인 경영을 가능하게 함으로써 결과적으로 높은 경제적 성과로 구현될 것이다(Choi 1998, Cho et al. 1997, Kerin et al. 1992, Lilien and Yoon 1990, Mitchell 1989, Lieberman and Montgomery 1988, Robinson and Fornell 1985). 따라서 다음과 같이 연구 가설(H₁)을 설정한다.

가설 4 : 국제노선에서의 경험(global experience)이 많을수록 기업의 시장성과, 즉 개별노선에서의 성과는 높다.

가설 5 : 한국 지점에서의 경험(local experience)이 많을수록 기업의 시장성과, 즉 한국을 출발하는 개별노선에서의 성과는 높다.

네트워크 이론은 기업 혹은 개인의 경제활동은 그들이 소속되고 관련되어 있는 사회적인 조건 혹은 환경에 의해 영향을 받는다고 전제한다. 경제활동 역시

2) 국제항공에 있어서 개별 항공사들은 하늘의 자유에 의지하여 상대국에 취항할 권리를 부여받게 된다. 하늘의 자유란 국제항공에서 상업항공권 또는 운수권의 종류를 의미하는 것이다. 초기에는 두 가지 하늘의 자유만이 언급되었으나 1945년에 발효되어 세계 주요 국가의 대부분이 가맹한 결의에서 5가지 하늘의 자유로 확대되었고 현재는 8가지 하늘의 자유가 존재한다. 하늘의 자유에 대한 주요내용은 다음과 같다. 제1의 자유는 영공통과의 자유이고, 제 2의 자유는 기술착륙의 자유이며, 제3의 자유는 자국에서 실은 화객을 상대국으로 수송할 수 있는 자유이고 제4의 자유는 상대국에서 화객을 실고 자국으로 수송할 수 있는 자유이며, 제 5의 자유는 제3국간 화물과 여객을 운송할 수 있는 자유를 의미한다.

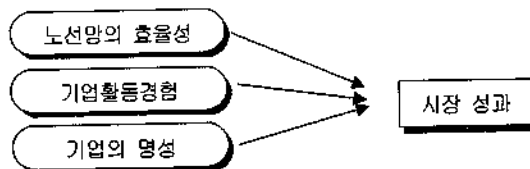
사회적으로 형성된 네트워크 내의 위치에 의해서도 영향을 받는다고 강조한다 (Gulati, 1998). 이러한 네트워크 구조의 특징 중 하나는 기업들이 이전에 자사와 관계를 맺고 있었던 상대 기업들에 대해 다양한 정보를 제공하고 있다는 점이다 (Burt, 1992). 항공운송의 경우에 있어서도 네트워크 전체 혹은 네트워크 내의 일부 노선에서 획득한 명성이 항공사의 현재 고객이나 잠재고객들에게 매우 중요한 요소로 부각된다. 즉 현재 구축되어 있는 명성이 고객들로 하여금 운송상품 즉 항공사를 선택할 때 인지하는 불확실성을 감소시키는 역할을 함으로써 궁극적으로는 고객 스스로 자신이 탑승할 항공사를 선택할 때 명성이 높은 항공사들을 선택하도록 유도한다는 것이다. 이는 기업이든 개인이든, 경제활동의 주체들이 불확실성 하에서의 의사결정 시 지각된 위험을 감소시키는 전략을 활용하고 있다는 기존 이론에 근거하여 유추한 것이다 (Bateson, 1995). 즉 이미 형성되어 있는 회사의 명성은 상품의 신뢰성을 나타내는 지표로 활용되어 고객들이 항공사 선택의 필요성이 발생할 때 동 항공사를 선택하도록 하는 요소가 된다. 또한 서비스 관련 요소들은 물리적인 상품속성에 비해 상대적으로 표준화하기가 어려우며 세심한 경영진의 관심이 뒷받침되어야 높은 수준의 품질 유지가 가능하고 이러한 서비스 측면의 요소들이 회사의 명성을 형성하는 데 중요한 요소로 작용하고 있다. 이를 통해 다음과 같이 연구 가설(H₁)을 설정할 수 있다.

가설 6 : 기업의 명성이 높을수록 시장성과는 비례적으로 증가한다.

다. 분석모형(model)

이상의 가설을 검증하기 위해 적용할 분석방법론을 정리해 보면 다음과 같다. 먼저 네트워크 이론의 관점에서 기업의 성과를 분석한다. 네트워크 이론에서 널리 가정하고 있는 명성, 경험, 네트워크의 규모 등이 기업의 경영성과에 영향을 미칠 것인가를 분석한다. 기존의 전략경영 분야에서의 네트워크 관련 연구들과의 차이점은 단위를 기업수준으로 분류했을 때의 네트워크가 아니고 기업내부의 하부 사업단위 수준의 관점에서 연결된 기업내부의 네트워크를 연구대상으로 하고 있는 점이다. 즉 항공사의 노선망을 네트워크의 관점에서 분석한다. 따라서 네트워크 이론에서 강조되는 기업의 명성, 경험, 네트워크의 효율성 등이 항공사의 개별노선의 시장성과에 어떻게 영향을 미치는지를 통계적인 방법을 활용하여 실

< 그림 1 > 실증분석의 기본모형



증적으로 검증한다. 이러한 연구의 흐름을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

따라서 시장성과에 영향을 미치는 결정요인은 다음과 같은 함수 관계로 표현된다. 즉 각 변수의 영향력을 단순 회귀함수식을 이용하여 검정하고 이의 유효성을 확인하기 위하여 추가적으로 다중회귀분석을 한다. 즉 단순회귀 방정식에 사용된 독립 변수들을 상관관계 분석을 거쳐 다중 회귀모형으로 다시 한번 분석한 후 이 결과를 단순회귀분석의 결과와 비교한다. 따라서 다중회귀 분석에서는 최초로 제시된 독립변수들 간의 상관관계를 분석한 후 국제시장에서의 경험 변수를 통제하고 분석해 본다. 가설 검정에 대한 지지 및 기각여부는 단순회귀분석을 이용하여 판단한다.

$$P = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6)$$

P : 시장성과, 즉 개별 노선에서의 경쟁력

X_1 : 세계적인 노선망의 효율성

X_2 : 국적항공사 여부

X_3 : 운항권의 종류

X_4 : 항공사의 경험(global experience)

X_5 : 항공사의 경험(local experience)

X_6 : 항공사의 명성(reputation)

종속변수(P)는 항공사가 개별노선에서 구현하는 경쟁력을 이용하였는데 국제노선별 개별 항공사의 운송실적 자료는 총 운송실적 대비 백분율로 산출되어 이를 공급점유율에 대비시켜 경쟁력 지수³⁾를 산출하였다. 국제노선망의 효율성을 나타내는 변수는 개별 항공사의 취항하는 도시의 수로 정의한다. 이는 운송노선이 네트워크화 되어 있어 다양한 연계노선의 구성이 가능하기 때문에 취항도시 수가 많은 경우 연계노선의 관점에서 매우 유리한 위치를 확보할 수 있기 때문이다. 즉 운송대상 승객 층을 폭 넓게 확보할 수 있으므로 경쟁사보다 유리하다고 판단되어 현재의 취항 도시 수를 대응지표로 선정한다. 또한 취항도시의 수는 노선 네트워크의 범위를 나타내 주는 지표가 되기 때문이다. 항공사의 국적 및 운항권의 종류도 각각 출발지와 목적지를 중심으로 노선을 분석하였을 때 매우 다양한 연계노선의 구성이 가능해 지므로 네트워크의 효율성을 결정하는 중요한 요소로 작용한다. 따라서 각각 가변수를 활용하여 그의 효율성을 분석한다. 즉

3) 항공사의 경쟁력을 나타내는 경쟁력 곡선은 S 곡선이라는 용어로도 사용되고 있다. 이는 일정 노선에 있어서의 각 항공사의 시장 점유율이 그 노선에 대한 항공사의 공급점유율과 밀접한 관계가 있음을 표시한 이론으로 항공경제학에서는 널리 알려진 이론이다. 즉 각 항공기업의 경쟁력은 시장점유율/공급점유율 X 100 으로 계산되어 진다. 따라서 특정 항공사의 시장점유율이 공급점유율보다 높은 경우에는 경쟁력 지표가 100%이상이 되며, 이는 그 노선에 높은 경쟁력을 확보하고 있음을 의미하게 된다.

< 表 1 > 관련 변수들의 정의

변수	대용 변수(proxy variable)	조작적 정의
시장성과(P)		경쟁력 지수
노선망의 효성	세계적인 노선망의 효율성(X_1)	취항도시 수
	출발지에서의 노선망의 효율성(X_2)	국적항공사 여부
	출발지와 목적지에서의 노선망의 효율성(운항권의 종류)(X_3)	노선취항의 근거가 되는 하늘의 자유 종류
운송활동의 경험	기업의 총체적인 경험이나 역사(X_4)	국제선 노선에 취항하여 경과한 기간
	한국지점에서 기업활동 경험(X_5)	한국 출발 노선에 취항한 수 경과한 기간
기업의 명성	항공사의 명성(X_6)	전문기관에서 평가한 항공사 순위에 대한 상대적인 측정치

국적항공사의 경우 가변수 1(dummy 1)로 처리하였고 운항권의 종류에 있어서는 제5의 자유를 이용한 노선을 1로서 처리한다. 따라서 노선망의 효율성을 나타내는 대용변수들로서 세계적으로 취항하고 있는 도시의 수, 국적항공사 여부, 운항권의 종류 등을 이용하였다. 기업의 전반적인 경험이나 역사를 나타내는 변수는 두 가지 측면에서 관찰된다. 첫째, 기업의 경험은 국제노선의 운송기간을 의미하고, 특정 지점에서의 경험은 해당 지점에서 운송활동을 수행한 기간으로 정의하였다. 끝으로 항공사의 명성은 매년 전 세계 항공사를 대상으로 고객 만족도를 조사하여 발표하는 Business Traveller지(誌)의 평가순위를 이용한다. 변수의 처리는 가변수를 제외하고는 모두 노선별로 표준화하여 모형에 적용한다. 종속변수(Y)와 설명변수($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$)에 대한 조작적 정의를 정리하면 <表 1>과 같다.

라. 표본(sample)

표본의 추출은 경쟁관계가 성립된 노선에 취항한 항공사를 모집단으로 하였다. 총 47개 국제노선에서 항공사별로 이루어진 123건의 노선개설사례를 분석의 단위로 설정하였다. 표본 추출에 대한 정보 및 주요 자료는 정부에서 간행되는 통계자료를 통해 확보하였다. 표본의 설정 후 관련 항공사에 대한 자료의 수집은 항공사의 내부 기록자료, 담당 직원과의 인터뷰, 인터넷을 통한 홈페이지로부터의 정보 검색, 항공관련 잡지, 항공관련기관의 통계자료, 전화나 팩스 혹은 이메일 통한 항공사 본사로의 직접문의 등의 방식을 통해 이루어졌다. 1998년말 기준으로 우리나라에 취항한 항공사는 총 31개 항공사였으나 분석의 단위가 항공사가 아니고 각 노선이 되기 때문에 취항 항공사에 대한 구체적인 정보는 생략하였다.

마. 분석 결과

1. 가설별 검정

① 국제 노선망의 효용성에 대한 가설(假說 1)

회귀분석 결과(<表 2>)를 보면 5% 유의수준 하에서 세계적인 네트워크의 범위 즉 노선망의 효용성이 정(+)의 방향으로 시장성과에 영향력을 행사하는 것으로 분석되었다. 이는 노선망의 효용성을 측정된 변수인 세계 취항 도시수가 많을 경우 연계되는 노선망을 구성하기가 매우 유리하여 다양한 고객집단을 확보할 수 있기 때문에 나타난 결과로 풀이된다. 다중회귀분석의 결과 역시 동일하여 이 가설을 지지하고 있다.

② 항공사의 국적에 대한 가설(假說 2)

회귀분석 결과에 의하면 국적 항공사 여부가 5% 유의수준 하에서 시장성과에 영향력을 행사하는 것으로 분석되었다. 분석결과를 세부적으로 살펴보면 국적 항공사인 경우 경쟁력 지수가 11.4% 증가하는 것으로 판명되었다. 다중회귀 분석에서도 국적항공사 여부가 시장성과에 정의 방향을 영향력을 행사하는 것을 보이고 있으며 유의수준은 1%를 나타내고 있다. 이는 국적항공사가 출발지를 중심으로 다양한 노선을 보유하고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 이러한 결과는 다양한 노선망의 구성 가능성과 함께 항공 운송산업 분야에서 일반 국민들이 국적 항공사에 대해 느끼는 애정과 관심도 중요한 요소로 작용했을 것으로 판단된다.

③ 제5의 자유에 관련한 가설(假說 3)

제5의 자유를 이용한 운항이 시장성과에 미치는 영향력의 크기를 도출한 회귀 함수식(<表 2>)을 보면 10%의 유의수준에서 부(-)의 방향으로 영향력이 나타나고 있다. 즉 제5의 자유를 이용하여 운항하는 항공사들은 시장에서의 경쟁력 지수가 15.5%나 낮아지게 된다. 이러한 결과는 출발지 혹은 목적지에서의 다양한 연계노선의 존재는 노선의 경쟁력을 높여주는 요소로 작용한다는 것을 입증하는 것으로서 이는 노선망의 중요성을 입증하는 분석결과이다. 왜냐하면 제5의 자유를 이용한 노선을 운항하는 경우 연계노선의 확보에 상대적으로 불리하기 때문이다. 이상의 결과는 광범위한 제플라인의 보유가 높은 시장점유율로 이어진다는 Robinson and Fornell(1985)의 연구와 일치하고 있다. 그러나 다중회귀 분석에서는 제5의 자유를 이용한 운송활동이 시장성과에 통계적으로 의미 있는 수준에서 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다.

④ 시장의 경험과 성과에 대한 가설(假說 4 및 假說 5)

국제노선에서의 운송활동의 역사나 경험은 개별 노선에서의 시장점유율에 영향력을 행사하지 않는 것으로 나타났다(<表 2>). 이는 경험이나 학습곡선의 효과를 입증한 기존의 연구들과는 상반되는 결과이다. 이 같은 결과는 항공운송산업의 경우 시장을 둘러싼 지역적으로 영업환경이 매우 상이하여 영업활동의 결과가 현지의 사정이나 환경 등에 대한 적절한 대응이나 적응여부에 따라 결정되고

있기 때문이다. 따라서 국제적으로 축적된 경험이나 지식이 현지에서의 영업활동에는 커다란 도움이 되지 못하는 것이다. 국제시장에서의 경험은 상관관계 분석에서 국제항공사 여부와 매우 높은 상관성(-0.7090)을 보이므로 다중회귀분석에서는 독립변수로서 채택되지 않았다.

<表 2>의 분석결과표에 의하면 현지에서의 상대적인 운송경험의 영향력은 1% 유의수준에서 정의 관계로 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 다중회귀분석의 결과도 동일하였다. 이는 국제시장에서의 경험이 한국 출발 노선에서의 시장성 과에 영향력을 발휘하지 않는다는 결과와 함께 분석해 보았을 때 개별 노선에서의 시장성과는 주로 국제시장에서 활동하며 축적된 경험이나 지식보다는 유사한 환경 하에서 축적된 경험이 보다 중요하게 작용하는 것으로 해석된다.

⑤ 기업의 명성과 성과에 대한 가설(假說 6)

항공사의 명성이 개별 노선에서의 시장성과에 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 역시 다중회귀 분석도 같은 결과를 보이고 있다. 명성이 높은 항공사들이 소비자의 선호도나 의사소통의 효율성 등에 있어 유리한 시장지위를 누릴 수 있다. 그러나 개별 노선에서는 보다 구체적이고 세부적인 변수들이 영향을

<表 2> 시장성과 관련 변수들에 대한 회귀분석 결과
(종속변수: 시장점유율)

변수	회귀 모형의 추정 모수값 (P값)						모수 (P값)	분산확대인자
	29.594 (0.000)***	20.203 (0.009)***	37.282 (0.0001)***	38.585 (0.000)***	20.592 (0.000)***	33.083 (0.000)***		
절편							-6.957 (0.537)	0.0000
국제항공사(X ₁)	11.409 (0.011)**						15.736 (0.003)***	1.726
노선망의 효율성 (취항도시수)(X ₂)		20.901 (0.031)**					32.853 (0.002)***	1.535
제5의 자유를 이 용한 운항(X ₃)			-15.582 (0.058)*				-11.801 (0.117)	1.144
Global Experience(X ₄)				-7.008 (0.542)				
Local Experience(X ₅)					21.599 (0.002)***		13.452 (0.045)**	1.237
항공사의 명성(X ₆)						3.857 (0.632)	0.872 (0.916)	1.502
회귀식의 P값	0.011**	0.031**	0.058*	0.542	0.002***	0.632	0.000***	
설명력 (R ²)	8.7%	9.4%	8.0%	7.0%	13.1%	6.0%	48%	

*유의수준 10% 이하, **유의수준 5% 이하, ***유의수준 1% 이하

미치기 때문에 상대적으로 추상적인 개념으로 이해되기 쉬운 명성의 영향력이 나타나지 못하는 것으로 해석된다. 다만 시장의 단위를 좀 더 넓게 정의했을 때는 명성의 영향력이 다르게 검증될 가능성은 배제할 수 없다.

2. 종합적 해석

항공사의 명성, 경험, 네트워크의 범위가 시장성과에 영향력을 미치는지를 검증한 회귀분석결과를 살펴보면 네트워크의 범위, 즉 노선망의 효율성을 나타내는 전 세계 취항 도시의 수, 국적항공사 여부, 운항권의 종류와 해당 노선에서의 운송활동 경험, 등이 통계적으로 의미 있는 수준에서 시장성과에 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 반면에 항공사의 명성이나 경험 등은 성과에 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 다중회귀분석의 결과 역시 제5의 자유를 이용한 운항만 제외하고는 단순회귀분석과 대체로 일치하였다. 단지 유의수준이나 영향력의 크기가 다소 다르게 나타났다. 상관관계가 높은 변수는 제거하였기 때문에 분산확대인자를 확인한 결과 10이상의 수치를 보이는 변수가 없기 때문에 다중공선성 문제도 발생하지 않음을 알 수 있다.

이와 같은 결과를 종합하면, 네트워크의 범위와 특정 시장에서 특화된 경험이 동 시장에서의 성과에 영향력을 발휘하는 것으로 정리된다. 이는 상품 즉 노선의 경쟁력이 우선 전체적인 네트워크와의 조화에 의해 영향을 받으며 이를 효과적으로 관리할 수 있는 경험은 동 노선에 특화되어 축적된 경험이 매우 유용함을 보여주고 있다. 항공사의 경영진들은 각 개별노선의 시장성과를 높이기 위해서는 우선 노선의 연계망을 효율적으로 구축하는데 많은 노력을 기울여야 함을 의미한다. 또한 노선의 운영과 관련해서는 동 노선의 특성에 대한 지식이 많고 노선에 특화된 경험이 풍부한 경영진들의 의견을 최대한 수용하여 반영해야 높은 시장성과를 구현할 수 있을 것이다. 자명한 결론이지만, 취항하는 국가의 특이한 환경이나 운송여건들을 면밀히 파악하고 또한 노선을 운영하는 데 있어 유리한 시장지위를 확보할 수 있도록 노력하는 것이 무엇보다 중요하다.

IV. 결 론

가. 분석결과의 요약

항공사의 경영성과는 개별 노선에서의 운송활동을 통해 실현된다. 따라서 경영의사결정을 위해 각 노선별로 운송의 성과를 분석하는 것이 중요하다. 그러나 현실적으로 개별노선을 분석단위로 하는 실증적 연구에는 많은 제약이 뒤따른다. 본 분석에서는 이 같은 점을 고려하여 네트워크 이론의 관점에서 개별노선의

시장성과를 설명하기 위한 요인을 가설로 설정하고 이를 각각 통계적으로 검정하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 항공사의 시장성과에 영향을 미치는 요인을 네트워크 이론의 관점에서 파악하였다. 네트워크 이론은 경영전략이론에서 개발된 개념인데 이를 항공사의 노선 네트워크에 적용하여 분석을 시도하였다.

둘째, 항공운송시장의 구조변수 일부를 분석모형에 포함시킴으로써 서론에서 밝힌 네트워크 이론과 함께 실증연구의 토대를 제시하였다.

셋째, 실증연구의 모형으로 제시된 틀은 종속변수인 시장성과 즉, 개별노선에서의 공급점유율 대비 시장점유율을 반영하는 경쟁력 지수에 영향을 미치는 요인으로는 기업의 명성, 경험, 네트워크의 범위 등으로 한정하고 이들 요인들과 시장성과와의 관련성을 분석하였다.

넷째, 연구의 전반부에서 구축한 모형을 근거로 항공운송시장에서의 경영성과와 제시된 변수와의 관련성을 회귀분석을 통해 검정하였다. 분석결과는 네트워크의 범위를 나타내주는 노선망의 글로벌화 정도, 국적항공사 여부, 운항권의 종류와 해당 노선에서의 경험 등이 통계적으로 의미 있는 수준에서 시장성과에 영향력을 행사하는 것으로 확인된 반면, 항공사의 명성이나 국제운송의 경험 등은 시장성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

나. 시사점과 향후 연구를 위한 제언

분석을 통해 우리는 개별 노선에서 경쟁적인 지위를 확보하는 데에는 국제적으로 형성되어 있는 노선망의 구축이 매우 중요한 요소임을 다시 한번 확인하였다. 노선망의 다양성이야말로 다양한 고객 집단을 흡수할 수 있는 토양이기 때문이다. 또한 우리나라를 출발하는 국제노선의 경우, 국적항공사들은 출발지를 기준으로 비교적 다양한 연결노선을 보유하고 있다. 이는 네트워크의 범위를 높임으로써 새로운 항공수요와 함께 높은 시장성과를 창출하게 되는 요인으로 작용하고 있는 것이다. 이는 곧 항공사로 하여금 스케줄 편성에 있어 단일 노선의 관점이나 항공사의 운영측면 보다는 연계노선의 관점에서 인식해야 할 필요성을 일깨워준다. 운항권의 종류가 미치는 영향력 분석도 역시 같은 결과를 산출하였는바 이상의 결과가 모두 네트워크의 중요성을 강하게 지지하는 결과로서 네트워크의 관점에서 개별노선에 대한 스케줄 전략을 파악해야 함을 시사하는 것이다.

가설 4와 5의 분석결과를 통해 국내시장에서는 전 세계적으로 보편적으로 축적된 경험보다는 우리나라 고유의 시장특성과 환경 등에 대한 이해가 보다 중요함을 알 수 있다. 이는 우리나라의 시장특성을 잘 함축하고 있는 데 개별 항공사로서는 한국출발 노선에 대해서는 현지 상황에 적합한 마케팅전략을 수립하여야 함을 지적하는 것이다. 국적항공사는 물론이고 우리나라에 취항하는 외국 항공사의 경우도 지점의 운영에 있어 본사차원의 정책이나 마케팅 수단을 여과 없이

반영하는 것 보다는 한국의 현지상황을 반영할 수 있는 수단이나 정책을 도입하는 것이 매우 필요하다. 같은 맥락으로 본사로부터 파견되는 직원의 비율을 높이기 보다는 한국의 운송수요에 대한 분석과정에서 상황적합적인 관점을 지닌 현지 직원들을 적극 참여시켜야 할 것이다.

가설 6에 대한 분석결과는 명성이나 평판이 좋은 항공사라 하더라도 개별 노선에서의 시장성과에서는 경쟁적인 위치에 커다란 영향력을 발휘하지 못하는 것을 의미한다. 이는 보다 구체적이고 즉각적인 반응을 유도하는 변수에 영향을 받는 개별노선의 특징에서 기인한 것으로 판단된다. 그러나 분석 시점을 횡단면적으로 구성하지 않고 시계열 자료를 활용하여 분석기간을 확대하였을 때는 기업이 현재 구축해 놓은 명성이나 평판이 중요하게 나타날 수도 있음을 기존의 관련 연구결과들로부터 알 수 있다. 따라서 항공사는 장기적인 관점에서 기업의 경쟁력을 높이려 할 때는 본 연구 결과를 직접적으로 반영하기 보다는 다양한 분석기간을 활용한 연구들을 종합적으로 검토해보아야 할 것이다. 한편 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다.

첫째, 회귀분석을 적용할 때 일부 변수가 가변수로 처리되는 등 분석모형의 설정을 위한 가정이 적지 않다. 둘째, 분석대상이 한국을 출발하는 국제선으로 한정되어 있어 일반화된 명제를 도출하기 어렵다. 셋째, 자료의 부족으로 인해 네트워크의 내용과 형태에 따른 시장성과상의 차이를 분석하지 못하였다. 넷째, 운송시장에서 시장성과를 네트워크 관점에서 살펴본 선행적 연구이기 때문에 전반적으로 실증모형의 구성이 단순하다. 따라서 이러한 연구의 한계점을 고려하여 다음과 같은 점을 보완한다면 실증적 연구로서 보다 가치 있는 결과를 얻을 것으로 사료된다.

첫째, 다양한 대륙별, 국가별 출발지의 노선을 대상으로 분석한다면 보다 일반화된 결론의 도출이 가능할 것이다. 둘째, 시장의 수명주기나 노선별 특성들을 고려한 모형을 개발하면 보다 세부적인 분석과 관찰이 가능할 것이다. 셋째, 네트워크의 내용과 형태가 시장에서의 경쟁력 획득에 어떠한 영향을 미치는지를 관찰할 필요가 있다. 넷째, 본 연구를 토대로 향후 연구에서는 실증모형을 보다 정교화 하여 네트워크 관점에서 제기될 수 있는 다양한 변수와 각 변수들 간의 관계를 다양한 방법으로 분석할 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- 김수곤(2002), 『허브공항의 네트워크 관리전략에 관한 연구』, 한국항공대학교 경영학박사학위논문.
- 김인주(2000), 『항공사 전략적 제휴의 글로벌 네트워크에 관한 연구』, 한국항공대학교 경영학박사학위논문.
- 신동엽(1999), 「비 연속적 환경변화와 삼각 적합성」, 전략경영연구, 제2권 제2호, 12월.
- 유용재(2000), 「국제항공노선에서 선발전입효과에 대한 실증연구」, 한국항공대학교, 경영학박사학위논문.
- 이광현(1991), 「항공운송산업의 구조와 전략」, 서울, 박영사.
- 이윤철, 이동현(1999), 「첨단 기술산업에서 후발 기업의 catch up 전략에 관한 연구」, 전략경영연구, 제 2권 1호, 3월
- 한국항공진흥협회, 「항공통계 각 호」, 한국 항공진흥협회.
- 허희영(2002), 「항공경영학」, 서울, 명경사.
- Anand B. N. and T. Khanna (2000), "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliance", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, March, pp. 296-299.
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- Best, M. (1990), *The new competition*, Cambridge : Harvard University Press.
- Collis, D. and C. Montgomery (1997), *Corporate strategy*, Chicago : Irwin.
- Doganis, R. (1991), *Flying Off Course*, Routledg.
- Granovtter, M. (1985), "Economic action and social structure : The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology* 91, pp 481-510.
- Gulati R., N. Nohria, and A. Zaheer (2000), "Strategic Networks". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, March, p. 203.
- Gulati R. (1985), "Social Structure and Alliance Formation Pattern". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 619-642.
- Gulati R. (1998), "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- John E. B. (1995), *Understanding the service consumer; Managing Services Marketing*, The Dryden Press, Orlando, pp. 31-32.
- Lieberman M. B. and D. B. Montgomery (1988), "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.
- Lilien, G. L. and E. S. Yoon (1990), "The Timing of Competitive Market Entry", *Management Science*, Vol. 36, No. 4, May, pp. 568-583.
- Piore, M. and C. Sable (1984), *The second industrial divide : possibilities for prosperity*,

New York : Basic Books.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.

Ring, P. S. and A. Van de Ven (1989), *Formal and informal dimensions of transactions*.
In A Van de-Ven, H. Angel, and M. S. Poole(eds.), *Research on the Management
of Innovation: The minnesota Studies*. Ballinger/Harper Row, New York, pp.
171-192.

Robinson, W. T. and C. Fornell (1985), "Source of Market Pioneer Advantages in
Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Aug,
pp. 305-317.

Shew, S. (1990), *Airline Marketing and Management*, Pitman Publishing.

Tretheway, M. W. and T. H. Oum (1992), *Airline Economics*, University of British
Columbia.

Teece, D. J. (1986), "Transaction Cost Economics and The Multinational Enterprise",
Journal of Economic Behavior and Organizations, Vol. 7 .

Williamson, O. (1997), *Market and Hierarchies : Analysis and antitrust implications*,
New York : Free Press.